

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA



**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL: UN FACTOR
DETERMINANTE EN EL ÉXITO Y SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS**

Presentado por:

TATIANA PAOLA HERNÁNDEZ MENESES

0106072

ENSAYO DE GRADO

Tutor:

KAROLINA GONZALES

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

BOGOTÁ D.C., COLOMBIA

29 de marzo de 2019

INTRODUCCIÓN

En un mercado de bienes y servicios como el actual, caracterizado por una feroz competencia entre las empresas, y conformado por clientes cada vez más exigentes, es necesario que las organizaciones no solo busquen alzarse frente a sus competidores, sino también, que busquen garantizar su sostenibilidad y perdurabilidad en el tiempo. De lo anterior, la importancia que tiene para ellas el establecer una adecuada estrategia corporativa que les permita alcanzar sus metas y maximizar los beneficios para sus stakeholders, pues, en muchas ocasiones, una empresa fracasa por no tener claramente definido componentes estratégicos esenciales como lo son la misión y la visión, es decir, el que se hace y hacia donde se va. Por ello, es pertinente formular estrategias para mejorar el desempeño y los resultados de cada una de estas áreas que, en conjunto, constituyen una sola organización. Es también necesario entender que el establecer una estrategia organizacional no es un tema aislado, sino que atraviesa de manera transversal a toda la organización, alineando cada elemento, actividad, y área, para que estas marchen al unísono, trabajando en favor de una estrategia principal.

Es necesario también entender los diferentes tipos de estrategia y en que niveles actúa (su alcance), para de este modo, exista una sinergia en la organización que lleve a la eficiencia de recursos y a la eficacia al lograr sus objetivos.

Por ello, el siguiente ensayo pretende responder la siguiente interrogante: ¿por qué la planeación estratégica organizacional es un factor determinante en el

éxito y sostenibilidad de las empresas? Para ello, se examinarán los principales elementos que componen una planeación estratégica, así como sus distintas etapas y los beneficios que conllevan a las organizaciones, para posteriormente y con base en ello, argumentar y analizar su importancia para las organizaciones y finalmente, ofrecer una conclusión general.

OBJETIVOS

General

Establecer por qué la planeación estratégica organizacional es un factor determinante en el éxito y sostenibilidad de las empresas, mediante un análisis de sus principales características y beneficios.

Específicos

- a) Definir el concepto de planificación estratégica.
- b) Describir el proceso y las diferentes etapas de la planificación estratégica.
- c) Analizar el impacto de cada una de las etapas de la planificación estratégica en las organizaciones actuales.
- d) Determinar los beneficios de una correcta implementación de la planificación estratégica.

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación y la estrategia

Antes de ahondar en los conceptos de la planificación estratégica, se hace necesario el conocer el significado de cada uno de los términos de esta palabra compuesta: planeación y estrategia.

Estrategia

Empezamos con el concepto más importante, la estrategia, que en la administración hace referencia, según (Ogliastri & Uribe, 1992), a la configuración de objetivos a un largo plazo, a los criterios para orientar las decisiones fundamentales y al conjunto de políticas usadas para llevar a cabo las actividades que contribuyan al alcance de esos objetivos. Este mismo autor destaca la utilidad de las estrategias al integrarlas a la gestión de las empresas afirmando que, la organización con un sistema formal de planeación de estrategias generalmente obtiene mejores resultados financieros y en materia de ventas, así mismo, experimentan una notable mejoría en indicadores de éxito empresarial, tales como la eficiencia (el obtener los mismos resultados utilizando una menor cantidad de recursos posible) y la satisfacción de los colaboradores.

Así mismo, Chandler (1962) ofrece una definición muy similar afirmando que una estrategia es “la determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para alcanzar esas metas” (Citado en Serna Gómez, 2014, p. 20.).

Finalmente, (Porter, 2000) amplia la definición de estrategia empresarial al añadirle el factor competitivo -tema recurrente del autor-, afirmando que esta “define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a competir en ellos”. Por tanto, esta estrategia, implica que deliberadamente, la empresa debe intentar elegir un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor que la eleve por encima de sus competidores.

La planeación

El termino planeación se refiere al proceso racional de formular una plan de acción el cual se debe seguir, estableciendo en ello un conjunto de directrices y políticas de han de regir el comportamiento de una organización, tal como lo afirma (Reyes Ponce, 2002): “La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización”. Otro autor, (Fernández Arenas, 1975) afirma que, en una organización, la planeación es el primer paso del proceso administrativo ya que ésta define un problema, para luego, por medio del análisis de experiencias pasadas y la casuística, esbozar planes y programas.

Es así como a partir de lo anterior, se empieza a entrever la importancia que tienen para una organización la formulación de estrategias y la planeación de actividades y recursos, ya que estas permiten no solo orientar a la empresa hacia un rumbo en concreto, sino también estableciendo códigos y parámetros de conducta para evitar que se salga del camino establecido. A forma de símil podemos imaginarnos las actividades que realiza una embarcación de pasajeros antes de

zarpar del puerto. Esta debe tener claramente definido de manera previa, hacia donde se quiere ir, es decir, su destino y también la mejor ruta a seguir bajo el principio del menor uso de recursos posibles, ya sea en función al tiempo o al combustible. Es correcto afirmar que también existe una planeación previa de aspectos financieros como cálculo de los costos, cuantificación de recursos, determinación de precios etc. Todo lo anterior permite un control sobre los recursos al asignarlos previamente en los procesos de planeación estrategia, logrando una disminución importante de costos al evitar posibles derroches.

Planeación estratégica

La planeación estratégica (PE) es el nombre que se le ha dado a un conjunto de contribuciones encaminadas a la orientación general de una empresa, cuyo propósito fundamental consiste en el logro de una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. En la PE, las técnicas por excelencia son las matrices de evaluación Y planeación de los productos y mercados en los que la empresa ejerce su actividad comercial. (Ogliastri & Uribe, 1992). De este modo, una empresa realiza una planeación no solo para establecer los objetivos y la visión de su estado futuro que le dan sentido a su operación, sino que también se busca dotar a la organización de una competitividad que la lleve a diferenciarse de los competidores y garantizar su supervivencia en el tiempo.

En este sentido (Serna Gómez, 2014) resume las principales funciones de una planeación estratégica aplicada a una organización:

- Define el posicionamiento estratégico de una compañía
- Alinea tareas y actividades con la estrategia

- Construye una diferenciación con su competencia
- Integra la gestión por procesos
- Facilita la sostenibilidad organizacional

De aquí se destaca el segundo punto, el del control que ejerce la planificación estratégica con el fin de alinear las actividades realizadas en la organización con la estrategia establecida, replanteando o eliminando aquellas actividades ineficientes que consumen recursos y no van acorde o no realizan aportes que acerquen a la empresa a los sus metas y objetivos. De este modo, se va alineando cada elemento, actividad, y área, para que estas marchen al unísono, trabajando en favor de una estrategia principal.

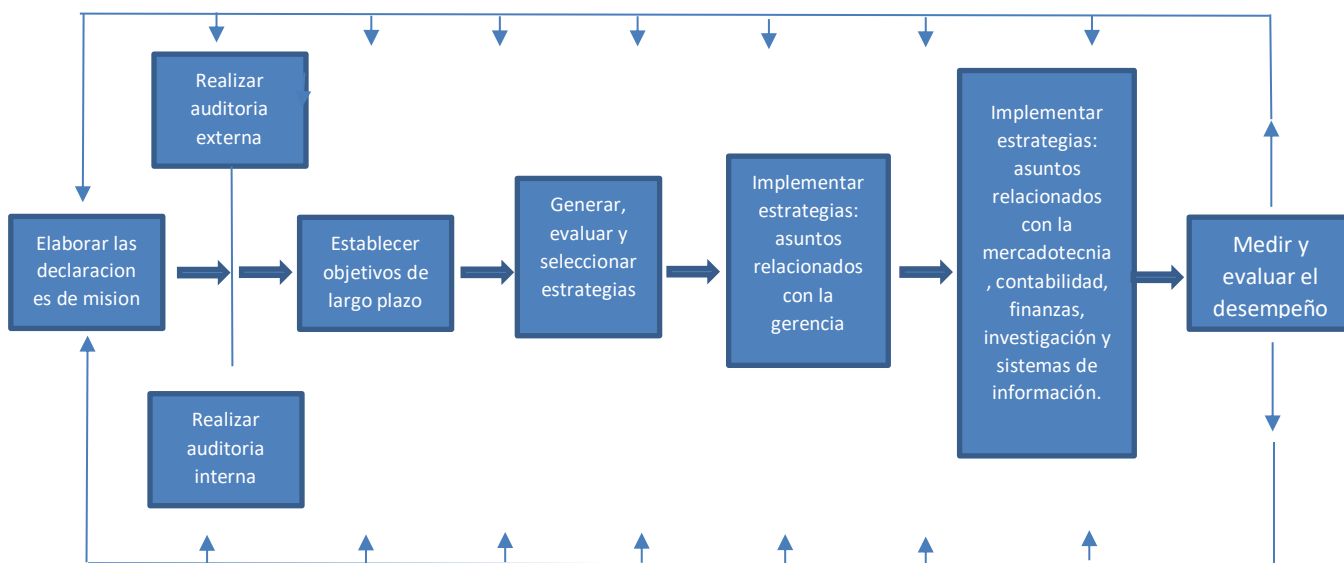
La planeación estratégica como lo señalan autores como David, puede entenderse como un modelo o un proceso que consiste en varias etapas de forma secuencial, siendo más formal en las empresas mas grandes y mejor establecidas. En este sentido, la formalidad se refiere al grado en que se designan los participantes, las funciones las responsabilidades, la autoridad, los deberes y los recursos, así como los sistemas de control. Las empresas pequeñas, debido a la simplicidad inherente a su tamaño y numero reducido de productos o unidades productivas manejadas, necesitan un menor grado de formalidad que empresas de gran tamaño que manejan muchas divisiones, productos, mercados y tecnologías de producción especializadas, ya que estas se desenvuelven en ambientes mas complejos e inestables que los sume en una incertidumbre acerca del futuro a mediano y largo plazo, donde los errores resultan mucho mas costosos. De ahí se

entiende su necesidad de una planificación constante y control de las variables que afectan su ejercicio.

En la figura 1. Se establece el modelo de planeación estratégica, donde cada una de sus etapas se pueden evidenciar. Las flechas externas representan la retroalimentación de información constante durante todo el proceso.

Figura #1

Modelo completo de la planeación estratégica elaborado a partir de (David, 2008)

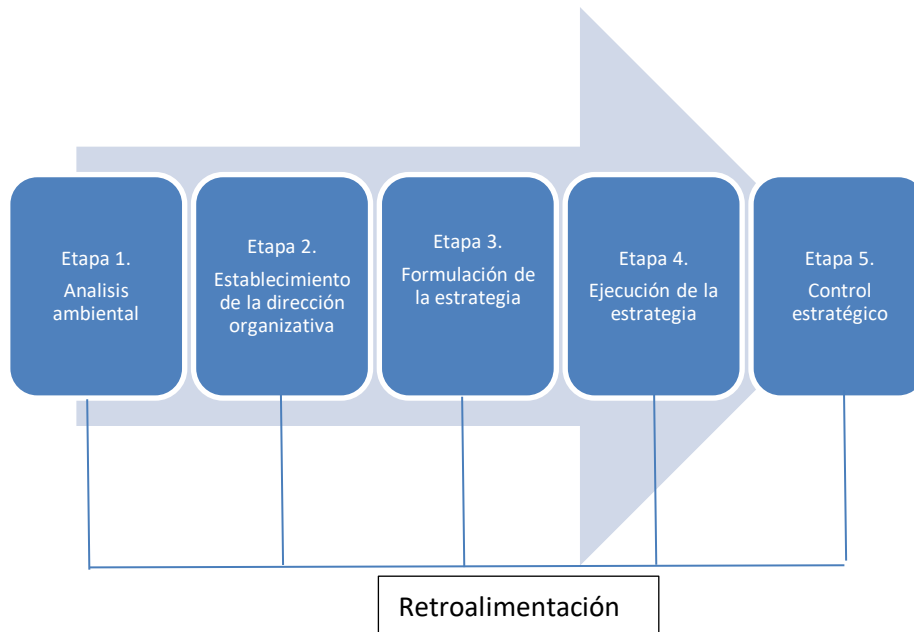


Fuente: propia

A pesar de que este modelo se vislumbra como uno muy completo, considero necesario complementarlo con una versión más simplificada ofrecida por el autor (Certo & Peter, 1998), donde se reduce el modelo a 5 etapas fundamentales: el análisis ambiental, establecimiento de la dirección organizativa, la formulación de la estrategia, la ejecución de la estrategia y el control estratégico.

Figura #2.

Etapas de la planeación estratégica elaborado a partir de (Certo & Peter, 1998).



Fuente: elaboración propia

La principal diferencia con el anterior modelo, además de ser un esquema mas compacto, radica en que establece como primera etapa el análisis ambiental, aspecto que en el modelo de David se encuentra de manera posterior al establecimiento de los componentes estratégicos (misión y visión) en el bi-componente de auditoria interna y externa. Esto es importante porque a partir de los resultados de un análisis interno, bien podrían reformularse la misión y la visión de una empresa, algo habitual en el proceso de implementación de una administración estratégica.

(David, 2008) menciona a grandes rasgos, una planeación estratégica permite a una organización ser mas proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que la empresa tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades en lugar

de establecerlas como respuesta a los cambios que se producen en su entorno, ejerciendo así el control de su propio destino. Esta palabra, control, se repite y se resalta al hablar de este tema ya que permite asumir una posición de poder frente a situaciones, hechos, recursos y en cierta medida al entorno, permitiendo reducir esa incertidumbre propia del ambiente dinámico y cambiante en el que se opera. Desde un punto de vista sistemático, lógico y coordinado se otorga información valiosa necesaria para la toma de decisiones y la elección de las estrategias.

Para lograr los beneficios anteriormente citados, es necesario un compromiso de principalmente de la alta gerencia y de los demás colaboradores, no solo en cumplir con las directrices dictadas por la estrategia, sino también en el sentido de asumir responsabilidades y crear un ambiente que fomente la comunicación entre las personas y áreas, puesto que esta interacción entre departamentos es un factor determinante en una implementación exitosa de la planeación estratégica. De igual manera se debe procurar que todos los miembros de los equipos de trabajo comprendan el significado y el valor de las actividades que realizan y como estas aportan no solo a las estrategias de la empresa, sino también a su misión y visión. Lo anterior es importante ya que colaboradores que entienden *para que* y *porqué* se hace lo que se hace se sentirán más motivados y comprometidos al entender lo valioso e indispensable que es su labor para la organización, sienten que son parte de la empresa, facilitando una visión compartida. Por tanto, no es descabellado afirmar que la planeación estratégica en varios sentidos puede verse como un proceso de aprendizaje.

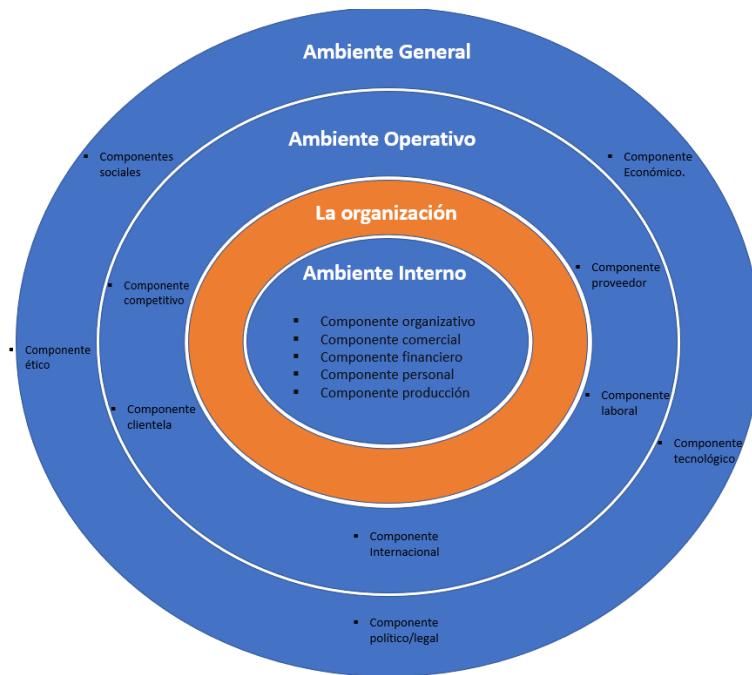
A continuación, se analizará brevemente cada etapa de la PE a partir del modelo utilizado por Certo & Peter, para posteriormente analizar su impacto en la organización.

Análisis ambiental

Una organización se puede considerar como un sistema abierto puesto que en vez de aislarse en sí misma, está en continua interacción con su ambiente, intercambiando insumos e información. A este ambiente, según Certo & Peter, se le denomina ambiente organizativo, y es un conjunto de fuerzas, tanto internas como externas, que son capaces de influir en el desempeño de una organización. Por ello, no es descabellado afirmar que, para su supervivencia, esta debe realizar un constante análisis y evaluación de su entorno con el fin de identificar elementos tanto positivos como negativos que puedan tener un impacto en su actividad. A esto se le llama análisis ambiental, o auditoría interna y externa. A continuación, se presenta la estructura básica de los ambientes.

Figura #3

Estructura básica de los ambientes, elaborado a partir de (Certo & Peter, 1998)



Fuente: elaboración propia

El objetivo del análisis ambiental es, a través de herramientas metodológicas y matrices, evaluar cada ambiente con el fin de obtener información a cerca del estado actual de cada uno de sus componentes y prever hechos futuros (prospectiva) que puedan tener un impacto ya sea favorable o desfavorable.

A través de este análisis interno y externo que se realiza en esta etapa, la empresa empieza un proceso de aprendizaje al adquirir información de distintas variables que tienen y tendrán un impacto en ella. En el análisis del ambiente general la matriz de evaluación que considero más pertinente es la PESTEL, debido a que permite el estudio de los factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales presentes en el ya mencionado ambiente general de la organización, posibilitando un reconocimiento y comprensión integral del entorno externo en el que se mueve una organización. Muy de la mano al análisis PESTEL, una matriz DOFA permite un análisis de los elementos presentes en los

ambientes operativo e interno de la organización, al categorizarlos como debilidades, oportunidades, fortalezas y/o amenazas (de ahí las siglas) para posteriormente generar una serie de estrategias resultado de una combinación de cada categoría. Es de esta manera se consiga que una organización identifique y aproveche sus oportunidades, minimice sus amenazas y prepare contingencias para ellas. Así mismo, se busca lograr que se afiance robustezca sus fortalezas y se mitigue y corrija sus debilidades.

Como se mencionó antes, esta etapa es una de las que tiene mayor relevancia en la administración estratégica ya que se recopila información tanto del entorno como de la propia organización y se establecen procesos sistemáticos para que, aun después de la implementación de la planeación estratégica, se siga recopilando información de manera constante. Esto ultimo no debe tomarse a la ligera, ya que hay un sinfín de variables que se hallan en el entorno que afectan una organización como lo pueden ser los precios de las divisas, tensiones políticas internacionales, conflictos bélicos, regulaciones ambientales, cambios climáticos, precios de insumos, etc. De modo que, si se quiere no solo desarrollar una actividad económica, sino también lograr una perdurabilidad y una estabilidad en el tiempo, la realización de estos análisis se hace obligatoriedad. De no hacerlo, una organización se expone deliberadamente a vivir cambios repentinos de los que no se tiene ninguna clase de información previa que haya permitido desarrollar defensas y planes de acción contra estos reventamientos.

Establecimiento de la dirección organizativa

Esta etapa surge a partir del proceso anterior de recolección de información. En ella, la organización se plantea (o replantea) su dirección estratégica a través de 3 elementos estratégicos: la misión, la visión, y los objetivos. La misión, según (Ferrel & Hirt, 2009) es el propósito de una organización y responde a la pregunta de ¿qué se supone que hace la organización?. Por otro lado, (Muñiz González & Muñiz de la Torre, 2016) que es “la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Proporciona una visión clara a la hora de definir en qué mercado está la empresa, quiénes son sus clientes y con quién está compitiendo”. Como vemos, sin la declaración de la misión por parte de una empresa es imposible practicar la dirección estratégica ya que esta es la que le da sentido a su existencia y establece que se hace, para quien se hace y que necesidades satisface.

La visión por otra parte es según (Fleitman, 2000) es “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. La visión permite saber hacia donde se quiere ir como se satisfará las necesidades de los clientes en el futuro. Es también el faro en la oscuridad que ilumina el camino de una organización, y establece implícitamente que la empresa debe crecer y evolucionar a lo largo de un periodo.

Los objetivos que para (Certo & Peter, 1998) es el blanco hacia el que se orienta los esfuerzos que lleva a cabo una organización. Para (David, 2008) un objetivo se refiere a los resultados específicos que una organización busca alcanzar

al perseguir su misión básica. En este sentido, un objetivo es similar a la visión, ya que se plantea una situación futura que se desea alcanzar. Sin embargo, los objetivos, tanto a corto, mediano y largo plazo, se diferencian en que estos son cuantificables, delimitados a ciertas áreas que en conjunto conforman un objetivo general, y se establecen recursos, insumos y presupuestos para llegar a cumplir con los objetivos.

Es así, como estos tres componentes estratégicos: misión, visión y objetivos proporcionan una dirección estratégica a la organización y un rumbo concreto y delimitado al que seguir, permitiéndoles ejercer un control real y elaboración planeada de su futuro al mismo tiempo que les ayuda a identificar la razón de su existencia, sus clientes, proveedores y más.

Formulación y ejecución de la estrategia

En estas dos etapas, primero, se hace la formulación de la estrategia, que implica desarrollar un plan coherente para el logro de los objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización a su ambiente. Como lo argumenta David. Esto es, ante todo, un esfuerzo analítico que toma como base y se apoya fuertemente en las apreciaciones y en la creatividad de los ejecutivos, a partir del estudio de los insumos aportados por las técnicas de análisis ambiental. Por tanto, las estrategias formuladas responden efectivamente a las necesidades de los que se han identificado como clientes de la organización y va en concordancia con hechos presentes en los ambientes en que opera la organización y a sus mismas características y deseos. Por ende, la estrategia definida teniendo en consideración

los factores anteriores reduce el riesgo de errores que devengan en pérdidas de valor o recursos.

El siguiente paso después de la formulación es la ejecución de la estrategia con una aprobación previa de los socios, ejecutivos y demás involucrados en la alta gerencia. El éxito de una organización no solo depende de una buena formulación de estrategia, sino que es igualmente de suma importancia que esta sea implementada de una manera eficaz ya que no sirve de nada llevar a cabo una planeación excelsa si no se va a materializar fielmente a como se encontraba en el papel. Aquí es necesario tener en consideración aquellos aspectos que surgen al hablar de un proceso de cambio organizacional como lo pueden ser la difusión de toda la información relacionada estos aspectos de la PE a todos y cada uno de los colaboradores de empresa, haciendo especial énfasis en su utilidad y su impacto real en las operaciones y en el futuro de la organización. Todos deben comprender perfectamente como y porqué se hará lo que se hará y porque se decidió. Lo anterior ayuda fomentar el compromiso necesario e indispensable en una implantación exitosa de la estrategia formulada.

Medición del desempeño o control estratégico

La esencia de esta última etapa de la planeación estratégica radica en que las estrategias se desplieguen tal y como se había planeado y en iniciar acciones correctivas de ser necesario para enderezar el rumbo previsto. Entonces, el seguimiento y control constante de la evolución generada en la empresa por parte de la implementación del plan estratégica se hace indispensable. El objetivo primordial de esta etapa se podría decir que es suministrar la retroalimentación

imprescindible para determinar si todas las etapas del proceso han sido apropiadas y compatibles y si estas funcionan como es debido y como se previó. Aquí es importante resaltar que se deben tener indicadores de gestión y desempeño que posibiliten una evaluación fiel a la realidad en este proceso al que se le puede denominar como una auditoría.

CONCLUSIONES

Por medio del análisis argumentativo del proceso de planeación estratégica en las organizaciones, se constató como ésta influye en el éxito y sostenibilidad de una organización al lograr una sinergia de todos sus componentes, tanto en la interacción entre estos como con una estrategia formal definida. Por medio del control implícito sobre todos los recursos de la organización y una prospectiva acertada sobre situaciones futuras, se logra que se llegue a un futuro deseado a través de un camino en donde cada tramo está planeado, constituyéndose como una herramienta imprescindible si se quiere obtener una eficiencia en los recursos al evitar derroches en acciones que no tienen un aporte real a la organización. En sí, la administración estratégica busca que las empresas alcancen el grado máximo posible de sostenibilidad posible dado sus características y a las del mercado en que operan, al hacer uso de los elementos presentes en sus diferentes entornos en forma de una estrategia que garantice su éxito. Cabe mencionar que se generan interrogantes en que grado o a que nivel este modelo debe aplicarse a empresas de menor tamaño, ya que como se mencionó brevemente en este documento, la administración estratégica es indispensable para la supervivencia de una

organización de gran tamaño, puesto que sus errores y situaciones producto del cambio en su entorno son mucho mas costosas, pero no esta del todo claro para una de menor tamaño.

REFERENCIAS

- Certo, S., & Peter, P. (1998). *Dirección estratégica*. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=mHvbJQAACAAJ>
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (11.ª ed.). Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=kpj-H4TukDQC>
- Fernandez Arenas, J. A. (1975). *El proceso administrativo*. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=9v1WPgAACAAJ>
- Ferrel, O., & Hirt, G. (2009). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante* (7a.). McGraw-Hill Interamericana.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. México: MacGraw-Hill.
- Muñiz González, R., & Muñiz de la Torre, V. (2016). *Márketing en el siglo XXI* (6a ed.). Centro de estudios financieros.
- Ogliastri, E., & Uribe, E. O. (1992). *Manual de planeación estratégica: teoría, aplicaciones y casos*. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=8JAYPQAACAAJ>
- Porter, M. (2000). *Estrategia Competitiva: Técnica para el analisis de los sectores industriales de la compañía*. México: Grupo Editorial Patria.
- Reyes Ponce, A. (2002). *Administracion de empresas/ Business Administration*. En *Administración de empresas: Vol. v. 2*. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=ITDo2npGhyQC>
- Serna Gomez, H. (2014). *Gerencia Estratégica* (11.ª ed.). Bogotá, Colombia: 3R Editores.

